

ALEJANDRO JOSE FIGUEROA DEL VALLE

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO
PARA UNA FLORISTERIA DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA**



universidad

FRANCISCO MARROQUÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 2002



UFM

— universidad —
FRANCISCO MARROQUÍN

6 Calle final, zona 10 • Guatemala, Guatemala 01010

Correo / Mailing Address Apartado Postal 632-A • Guatemala, Guatemala 01910

Teléfono / Telephone (+502) 361-2091 • Fax (+502) 334-6896 • www.ufm.edu

Nuestra misión es la enseñanza y difusión de los principios éticos, jurídicos y económicos de una sociedad de personas libres y responsables.
Our mission is to teach and disseminate the ethical, legal and economic principles of a society of free and responsible persons.

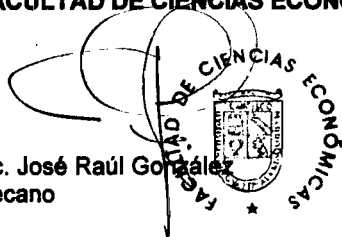
Guatemala julio de 2002

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Francisco Marroquín autoriza la publicación del trabajo de tesis titulado **“Desarrollo de un plan de negocios para una floristería de la ciudad de Guatemala”**, presentado por **Alejandro José Figueroa del Valle** previo a optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas con especialización en Finanzas.

Atentamente,

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. José Raúl González
Decano



ESTE TRABAJO DE TESIS FUE ELABORADO POR:

ALEJANDRO JOSE FIGUEROA DEL VALLE

Para obtener el grado de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACION EN FINANZAS**

Asesor de Tesis

Lic. Jorge Luis Linares Espinoza

Revisor de Tesis

Administración de Empresas.

Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor.

Guatemala, julio 2002

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la vida y ser la guía en mi vida.
Por darme una familia maravillosa.

A mis padres

Por todo el amor que me han dado, que con su ejemplo de
lucha y sacrificio me han enseñado a ser cada día una mejor
persona.

Al Lic. Linares

Por su tiempo y apoyo para la realización de este trabajo.

INDICE

I	INTRODUCCIÓN	1
II	RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO	2
	A. Mercado Nacional y Mercado Mundial de flores	
	B. La Empresa	
	C. Misión de FlorArt	
	D. Desarrollo hasta el momento	
	E. Mercado Objetivo	
	F. Estrategia de Mercado y Ventas	
	G. Administración	
	H. Finanzas	
III	DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA	6
	A. Nombre de la Compañía	
	B. Misión	
	C. Aspectos Legales	
	D. Productos y Servicios	
	E. Administración	
	F. Crecimiento Hasta hoy	
IV	ANALISIS Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA FLORAL	10
	A. Mercado Mundial de Flores	
V	PLAN DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS	22
	A. Objetivos de un plan de mercadeo	
	B. Plan de Mercadeo	
	C. Estrategia de Ventas	
VI	OPERACIONES DEL NEGOCIO	33
	A. Instalaciones y Activos	
	B. Fases de la operación del negocio	
VII	ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN	39
	Descripción de puestos	
VIII	DESARROLLO DEL NEGOCIO	44
	Estrategias para logro de objetivos	
IX	ANALISIS FINANCIERO	46

	A. Ventas	
	B. Balance General actual	
	C. Estado de Resultados	
	D. Flujo de Efectivo	
X	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
XI	BIBLIOGRAFIA	55
	ANEXOS	

I. INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar que es posible desarrollar en Guatemala un eficiente servicio de arreglos florales a domicilio.

A través del desarrollo de un plan de negocios con estrategias definidas se desea cumplir con los objetivos trazados en "FlorArt, S.A."

En este plan se realiza inicialmente un análisis de la situación interna actual de la empresa, analizando su misión, aspectos legales y producto que ofrece.

En la siguiente parte se realiza un estudio del mercado nacional y las tendencias en los próximos años, además de la situación y tendencias del mercado mundial de flores y servicios florales.

A continuación se elabora un resumen ejecutivo de la empresa a manera de sintetizar el presente plan.

Además se realiza un estudio más específico del mercado objetivo, análisis de la competencia directa, elaboración de un plan de mercadeo para el primer año de implementación del plan y se trazan las estrategias de ventas.

A continuación se realiza un estudio de la operatoria de la empresa y cuál es la estructura organizacional más adecuada para realizar las actividades eficientemente.

Finalmente se realiza un análisis del impacto financiero de este plan y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales.

II. RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO

A. MERCADO NACIONAL Y MUNDIAL

El mercado de flores guatemalteco está compuesto de dos tipos de productores, aquellos que cultivan para surtir específicamente el mercado nacional y aquellos que exportan y por razones de calidad o excedentes colocan parte de su producción en el mercado interno.

En Guatemala el rubro de flores y follajes desde hace algunos años ha empezado a representar una fuente considerable de divisas para el país. En el año 2,000 se exportaron US \$ 7,818 millones en flores y follajes, destinando la mayor parte de la producción a los Estados Unidos de Norteamérica (US \$ 5,335 millones).

En lo que respecta al mercado interno los tipos de flores que más se consumen son la rosa, claveles, crisantemos, shasta y flores exóticas.

El mercado mundial de flores y follajes está valorado en US \$ 49 mil millones anuales. Siendo los mercados más grandes del mundo Europa y Estados Unidos respectivamente.

Europa es considerada, como bloque, el más grande productor y consumidor del mundo. Holanda es el país donde se concentra la mayor producción de esta área, además de ser el mercado donde se centraliza la negociación y distribución de estos productos hacia el resto de Europa. El segundo más grande importador es el Reino Unido seguido por Alemania e Italia.

Desde 1990 las importaciones provenientes de países en desarrollo se han incrementado llegando a representar un 16% del total importado por la Unión Europea (UE). Algunos de estos países son: Kenia, Colombia, Ecuador, Zimbabwe, India, Tailandia y Sudáfrica.

Se estima que para el año 2,003 el consumo dentro de la UE será aproximadamente de US \$ 14,500 millones.

El mercado de flores en los Estados Unidos de Norteamérica tiene un valor de US \$ 16.000 millones anuales. Dentro de este territorio se estima que el valor de la producción fue de US \$ 4,570 millones en el año 2,000, producción que no cubre la demanda de flores en este país.

EUA importó aproximadamente un total de US \$ 265.24 millones de rosas en el año 2,000. De este total el 60% fue importado de Colombia, el 32% de Ecuador, 4% de México y 2% de Guatemala.

B. LA EMPRESA

FlorArt es una floristería ubicada en la ciudad de Guatemala, fue fundada en partes iguales de Capital en el año de 1,982 por dos socias. Un año más tarde tomó el control del negocio una de las socias desarrollándolo desde esa época hasta la fecha actual.

A lo largo de su desarrollo ha enfocado sus esfuerzos a distintas áreas de la industria floral tales como decoración de eventos de tipo personal, social y empresarial.

Ya que es un negocio familiar se ha tomado la decisión de convertirlo en una sociedad anónima, con el fin de otorgarle una participación del mismo a cada uno de los integrantes de la familia.

C. MISIÓN DE FLORART

Para FlorArt se ha determinado que su misión es la siguiente:

"Nuestra misión es transmitir los sentimientos de nuestros clientes a través de arreglos florales, desarrollando nuestro arte floral con materiales de alta calidad, y ofreciendo un servicio profesional y una entrega en el menor tiempo posible".

D. ETAPA DE DESARROLLO

FlorArt se encuentra actualmente desarrollando una estrategia de diferenciación con su competencia y desea enfocar sus esfuerzos a satisfacer la demanda de arreglos florales a domicilio.

E. MERCADO OBJETIVO

FlorArt desea orientar sus productos y servicio a satisfacer la necesidad de arreglos florales a domicilio a todo hombre o mujer de la ciudad de Guatemala del nivel socio económico ABC, soltero(a), casado(a) o divorciado(a), de 20 a 60 años de edad,

trabaja y/o estudia, gusta de las flores, le agradan los ambientes naturales y le gusta expresar sus sentimientos, a través de regalar obsequios en fechas importantes como cumpleaños, aniversarios, día del cariño, día de la madre o en días normales.

F. ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS

Actualmente en Guatemala existen aproximadamente 130 floristerías, de las cuales aproximadamente 29 representa una competencia directa para FlorArt. De las floristerías que ofrecen el servicio de arreglos florales a domicilio no existe ninguna que sea líder en el mercado, esto quiere decir que existe la oportunidad de tomar este liderazgo.

Para FlorArt este liderazgo será alcanzado por medio de un plan de mercado que logre transmitir a los consumidores la diferenciación de los productos y servicios que presta.

El plan de mercadeo consiste en un cambio de imagen de la floristería para lo cual desarrollará una imagen corporativa innovadora y distinta a las de la competencia.

La diferenciación consistirá en elaborar arreglos de alta calidad con rosa de exportación, ofreciendo un servicio de excelente atención a clientes con un servicio de entrega a domicilio en el menor tiempo posible.

FlorArt tiene contemplado realizar su publicidad por medio de spot en radio y publicaciones en prensa. Además promocionará su servicio por medio de un eficiente plan de información a sus clientes actuales y potenciales.

G. ADMINISTRACIÓN

Actualmente FlorArt es administrada por su propietaria, además cuenta con un asistente quien apoya las actividades administrativas, un encargado de producción quien elabora los arreglos conjuntamente con la propietaria y un encargado de reparto y cobros.

Debido al deseo en FlorArt de ofrecer un servicio eficiente y con el fin de estar preparado para afrontar el crecimiento en las ventas proyectadas se contratarán a un ayudante de producción y un encargado de cobros y entregas.

H. FINANZAS

La situación financiera actual de la empresa es bastante sana, en estos momentos no posee deudas a largo plazo. El 81% de los activos corresponden a capital de la Empresa.

Para llevar a cabo este plan se necesita una inversión de Q 68,000.00 para el primer año y Q 80,000.00 en el segundo año. En el primer año se utilizarán los fondos para adquirir una motocicleta (Q 13,000.00), se remodelará la sala de ventas y área de trabajo (Q. 30,000.00) y el resto se utilizará como capital de trabajo y pago de una parte de la publicidad (Q. 25,000.00).

La proyección de ventas será de Q. 665,000.00 para el primer año y se espera un crecimiento anual de 10%.

La tasa de descuento que se utiliza en el presente trabajo es de 16%. Esta tasa corresponde al costo de oportunidad del capital de la empresa si se decidiera invertir este capital en otro proyecto de inversión.

El valor presente neto de los flujos de efectivo descontados a la tasa de descuento resultante del análisis financiero es de Q. 173,171.34, lo que indica que es rentable realizar este plan.¹

¹ Ver Anexo 2 y Capítulo XI. Análisis Financiero

III. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

A. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

Para efectos de este trabajo y mantener la confidencialidad de los datos obtenidos para el mismo, se decidió omitir el nombre de la empresa y utilizar un nombre ficticio. El nombre escogido es "FlorArt", y a lo largo del presente trabajo se utilizará este nombre.

Un aspecto muy importante es la diferenciación de la calidad de los productos que tienen las empresas, pero además debe existir un nombre que las diferencie y resalte sobre las demás de su competencia. Por esto es recomendable utilizar un nombre que represente la misión de la empresa.

Adicionalmente al nombre se recomienda diseñar un logotipo en el que se proyecte gráficamente quién es la empresa y principalmente que tenga una perfecta identificación con sus marcas y productos. Este logotipo debe tener un diseño innovador, que le diga algo a la persona que lo ve y que desarrolle en la mente de los consumidores el concepto de la empresa, marcas y una diferenciación con la competencia.

B. MISIÓN

Si bien el fin último de una empresa es generar riqueza para sus accionistas es importante recordar que para lograrlo es necesario realizar ciertas actividades que busquen satisfacer una necesidad de los consumidores, además de generar fuentes de trabajo.

La misión de una empresa es plasmar en palabras las actividades por medio de las cuales será satisfecha esa necesidad.

Según Harold Koontz la misión o el propósito de una empresa identifican la función o tarea básica de la misma o de cualquier parte de ella.²

² Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. **Administración: una perspectiva global**. Décima Edición. México: McGraw-Hill, 1994. pp. 122

Dentro de esta misión debe incluir no sólo la naturaleza del negocio sino sus principios, la proyección de su cultura organizacional y cómo se espera que sea vista por el mercado.³

Para FlorArt se ha determinado que su misión es la siguiente:

"Nuestra misión es transmitir los sentimientos de nuestros clientes a través de arreglos florales, desarrollando nuestro arte floral con materiales de alta calidad, y ofreciendo un servicio profesional y una entrega en el menor tiempo posible".

C. ASPECTOS LEGALES

Actualmente FlorArt esta constituida con una personalidad jurídica individual a nombre de su propietaria.

Como este negocio ha sido desarrollado únicamente por su propietaria, ha sido la fuente de ingresos más importante para su familia. Después de muchos años de trabajo ha llegado el momento en que los descendientes de la propietaria tienen el deseo de seguir con el trabajo. Y se ha tomado la decisión de hacerlos partícipes de la operación del negocio así como de las ganancias del mismo.

Tomando en consideración estos aspectos es necesario cambiar la constitución de la empresa a una sociedad mercantil.

Dada las características del negocio y los objetivos que se tienen trazados el tipo de sociedad más indicado es el de sociedad anónima.⁴ Con este tipo de sociedad ellos tendrían las siguientes ventajas:

- Cada integrante de la familia tendría su parte de capital (según se quiera distribuir) en acciones, lo que les permitiría tomar sus propias decisiones con las mismas.
- Cada uno tendría voto según la cantidad de acciones que posea, para tomar decisiones en la Asamblea General de Accionistas.⁵

³ Abrahams, Rhonda. **The Succesfull Business Plan: Secrets & Strategies**. Central Point, OR, Estados Unidos, 1993. pp. 61

⁴ Congreso de la República de Guatemala. **Código de Comercio**. Artículo No. 86 "Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito."

⁵ Congreso de la República de Guatemala. **Código de Comercio**. Artículo No. 132

"La asamblea general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad y expresa la voluntad social en las materias de su competencia.

- La responsabilidad es limitada ya que cada uno de los accionistas estaría limitado al pago de las acciones que hubiere suscrito.
- La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores o gerentes, quienes tendrán la representación jurídica.⁶
- La responsabilidad social se ve limitada únicamente a los bienes de la sociedad y no los bienes individuales de cada socio.

D. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente FlorArt se dedica a la elaboración y venta de arreglos florales naturales, artificiales y arreglos de globos. Parte de los servicios que ofrece son decoración de eventos, servicio de atención de pedidos por teléfono, reparto y cobro a domicilio.

Arreglos Florales y de Globos

Actualmente el arreglo natural es el producto principal para FlorArt pues ha enfocado su mayor esfuerzo en promover este tipo de arreglos.

Los arreglos naturales se elaboran, en su mayoría, con rosas de exportación, follajes verdes, utilizando bases de distintos materiales. Ocasionalmente se elabora el mismo tipo de arreglo con flores exóticas, o bien cuando un cliente solicita una clase distinta de flores se busca la forma de satisfacer sus necesidades.

En el caso de arreglos artificiales se elaboran únicamente bajo pedido de los clientes que quieren algo específico para decorar casas, oficinas, etc.

Por último están los arreglos de globos que se empezaron a elaborar principalmente debido a que los clientes los comenzaron a solicitar. Estos en su mayoría se ofrecen únicamente en la sala de ventas, debido a que por sus bajos precios no es rentable llevarlos a domicilio.

Los acreedores tienen prioridad de pago para esto se utilizan los bienes de la sociedad."

⁶ Congreso de la República de Guatemala. **Código de Comercio**. Artículo No. 44

"La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores o gerentes, quienes podrán ser o no socios y tendrán la representación judicial."

Servicios

En sus inicios FlorArt vendía arreglos únicamente en su sala de ventas pues no se contaba con un vehículo para reparto. Con el crecimiento del negocio se adquirió un vehículo y se promovió más el servicio a domicilio.

Actualmente se presta el servicio de reparto y cobro a domicilio únicamente dentro de un área estratégicamente delimitada dentro de la ciudad de Guatemala.

E. ADMINISTRACION

Actualmente FlorArt es administrada por su propietaria, además cuenta con un asistente quien apoya las actividades administrativas, un encargado de producción quien conjuntamente con la propietaria elabora los arreglos y un encargado de reparto y cobros.

F. CRECIMIENTO HASTA HOY

FlorArt fue fundada por dos socias en el año de 1982, con la idea de desarrollar una actividad que les permitiera tener cierta solvencia económica. El comienzo del negocio se dio con un aporte de quinientos quetzales cada una, los cuales fueron invertidos en materia prima, mobiliario y papelería. Se decidió situarse en un local en el segundo nivel de un centro comercial de la ciudad de Guatemala. El motivo principal fue una renta baja y que este centro comercial contaba con un supermercado Paiz, Cemaco y otros varios comercios, los cuales generaban un flujo constante de gente.

De las dos socias solamente una tenía experiencia en arreglos florales ya que había tomado cursos y años antes había tenido una floristería por casi 10 años.

Los inicios fueron muy difíciles ya que las ventas no fueron lo que se esperaba, lo que contribuyó a que la relación de las socias se rompiera, por lo que en diciembre de ese mismo año la actual propietaria toma la decisión, sin tener ningún tipo de conocimiento en arreglos florales, de convertirse en una excelente florista y sacar el negocio adelante.

A partir de esa fecha se ha ido especializando en distintas áreas del arte floral conforme la demanda del mercado ha cambiado. Algunas de estas áreas son decoración de eventos e iglesias.

IV. ANALISIS Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA FLORAL

A. MERCADO MUNDIAL DE FLORES

El mercado mundial de flores y follajes está valorado en US \$ 49 mil millones anuales. Siendo la Unión Europea uno de los principales productores, importadores y consumidores en el mundo.⁷

Las flores que más se consumen en el mundo son en primer lugar las rosas (25%), claveles (11%) y crisantemos (9%). Formando cerca del 70% de la demanda total de flores.⁸

Los Estados Unidos, como país representa el más grande importador de rosas, mostrando un crecimiento en las importaciones en el 2,000 de 5%. Alemania y Francia son el segundo y tercer país, respectivamente con más consumo. Estos tres países consumen casi el 50% de la producción mundial de rosas.

En el año 2,000 el comercio mundial de flores bajó un 6%. El motivo de esto es que si bien el volumen de producción y consumo mundial ha crecido considerablemente, el efecto de una baja en el precio de las flores ha sido mayor que el aumento en la oferta.

Esto ha beneficiado en cierta forma a los importadores, cadenas de supermercados y en última instancia a los consumidores, pero ha creado una gran presión en los márgenes de ganancia de los productores y pequeños distribuidores.

a. Mercado guatemalteco

El Mercado nacional de flores está compuesto principalmente de aquellos productores que cultivan para satisfacer la demanda interna y lo que se produce para exportarla hacia algunos países de Centroamérica como El Salvador, y todos aquellos que cultivan para exportar y por razones como excedentes de producción o no cumplir con los estándares de calidad de EUA o Europa destinan esta parte de su producción al consumo interno.

⁷ Rainforest Alliance. **Flowers & Foliage Farming in Latin America: An Environmental and Social Analysis**, Published by the Rainforest Alliance 2001.

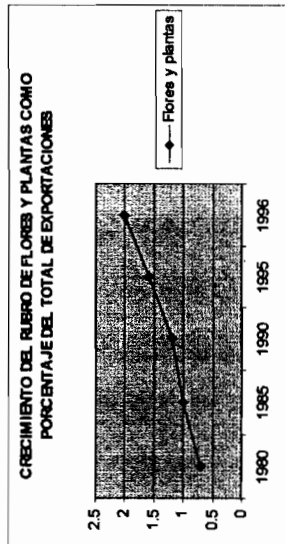
⁸ Ibid.

Desde hace aproximadamente 20 años algunos empresarios vieron la oportunidad de explotar el suelo guatemalteco sembrando y exportando flores a Estados Unidos y Europa. A partir del año 1996 el rubro de flores y follajes comenzó a formar una fuente importante de ingreso de divisas a Guatemala dentro de los productos no tradicionales.

COMPOSICION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION
PERÍODO 1980-1996
(Cifras en porcentaje respecto al valor total de las exportaciones)

Productos	1980	1985	1990	1995	1996
	100	100	100	100	100
Café	30.5	42.6	26.1	29.1	23.1
Algodón	10.9	6.9	2.1	0	0
Azúcar	4.5	4.4	12.6	12.3	10.7
Cardamomo	3.7	5.7	2.8	2	1.9
Banano	2.9	6.7	7.1	7.3	7.9
Carne	1.9	0.9	2.5	0.2	0.1
Productos Químicos	1.8	2.3	2.2	2.4	3.8
Ajonjolí	0.7	1	2.3	1.5	1.5
Flores y plantas	0.7	1	1.2	1.6	2
Tejidos, hilos e hilazas	0.5	0.2	0.8	0.3	0.8
Verduras y legumbres	0.5	1	2.3	2	2.4
Productos alimenticios	0.5	0.6	1.1	1.3	1.4
Camarón y pescado	0.4	1	1.2	1.2	1.3
Caucho	0.4	0.6	0.8	1.5	2.1
Frutas y sus preparados	0.3	0.3	1.5	1.5	2.2
Artículos de vestuario	0.1	0.3	1.4	0.8	0.8
Otros	39.7	24.5	32	35	38

Fuente: Elaborado con base en información del Estudio Económico y Memorias de Labores del Banco de Guatemala, años 1981, 1985, 1991 y 1996.



En el año 2000 se exportaron US 7,818.00 millones de flores y follajes a distintas partes del mundo. En lo que respecta a rosas se exportaron US \$5,335.00 millones a EUA, siendo el país destino más importante para Guatemala. El mercado de Canadá es el segundo mayor, seguido por Inglaterra, Holanda y Alemania. Convirtiéndose Europa en una industria creciente y con mucho potencial.

Durante los últimos años los productores que exportan han visto que el mercado guatemalteco tiene potencial de consumo por lo que algunos ya están produciendo para surtir el mercado nacional.

Las flores que más se comercializan en el mercado guatemalteco son las rosas, claveles, crisantemos, shasta, y flores exóticas.⁹

Una característica, en el caso particular de la rosa, es que la que se produce para surtir el mercado interno es de menor calidad que la rosa que se exporta.¹⁰ Una consecuencia de esto es la diferencia en los precios entre ambas, que hasta hace unos años era muy marcada.

Debido a la baja en los precios internacionales, el precio de la rosa de exportación ha disminuido provocando que los productores que tienen mayores costos de producción no puedan competir en el mercado internacional teniendo que vender su producción en el mercado nacional o centroamericano a precios bajos. Esto ha beneficiado a los consumidores pues ahora pueden adquirir rosas de mejor calidad a menores precios.¹¹

⁹ Entrevista Petronila Chet, Mercado 13 calle zona 11, propietaria de venta de flores por más de 18 años.

¹⁰ Se entiende por rosa de primera calidad aquella que está libre de daños causados por parásitos de origen animal y vegetal, de daños visibles que afecten su apariencia, mallugaduras y libre de defectos de crecimiento. Además es muy importante el tamaño del botón y del tallo.

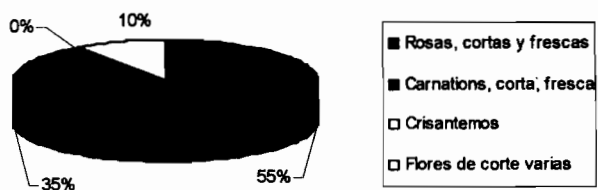
¹¹ Ver anexo 1

EXPORTACIONES DE FLORES DE GUATEMALA AL MUNDO POR PAIS 2000

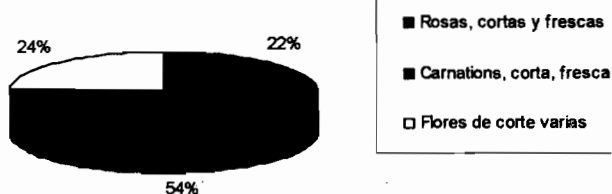
País Importador	000 kgs	US \$ 000	Tipo de flor
CANADA	104	349	Rosas, cortas y frescas
CANADA	212	223	Carnations, corta, fresca
CANADA	4	3	Crisantemos
CANADA	-	62	Flores de corte varias
GERMANY	1	8	Rosas, cortas y frescas
GERMANY	5	20	Carnations, corta, fresca
GERMANY	1	9	Flores de corte varias
SPAIN	1	7	Rosas, cortas y frescas
SPAIN	5	26	Carnations, corta, fresca
UK	9	26	Rosas, cortas y frescas
UK	9	31	Carnations, corta, fresca
JAPAN	16	5	LILIES SPP.
NETHERLANDS	-	7	Rosas, cortas y frescas
NETHERLANDS	1	13	Carnations, corta, fresca
SWITZERLAND	45	322	Flores de corte varias
USA	834	147	Carnations, corta, fresca
USA	22,863	5,335	Rosas, cortas y frescas
USA	6,768	758	Carnations, corta, fresca
USA	4	7	Flores de corte varias
USA	-	459	Flores de corte varias
TOTAL	30,891	7,818	

<http://www.pathfastpublishing.com/ITS20/ITS21/GUATEXPEU20.htm>

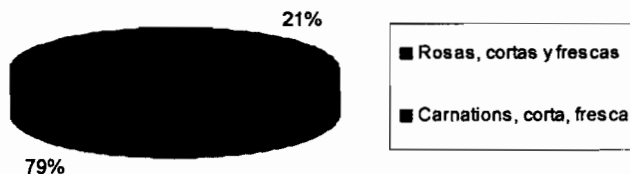
DISTRIBUCION DE LAS EXPORTACIONES A CANADA POR TIPO DE FLOR



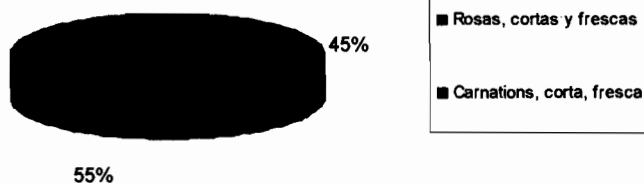
DISTRIBUCION DE LAS EXPORTACIONES A ALEMANIA POR TIPO DE FLOR



DISTRIBUCION DE LAS EXPORTACIONES A ESPAÑA POR TIPO DE FLOR



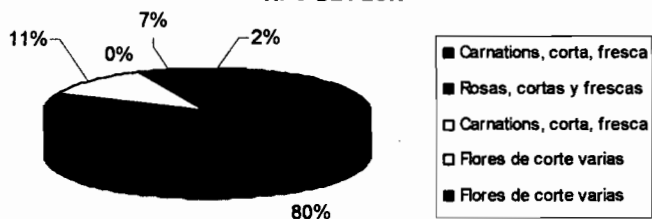
**DISTRIBUCION DE LAS EXPORTACIONES A
INGLATERRA POR TIPO DE FLOR**



**DISTRIBUCION DE LAS EXPORTACIONES A HOLANDA
POR TIPO DE FLOR**



**DISTRIBUCION DE LAS EXPORTACIONES A EUA POR
TIPO DE FLOR**



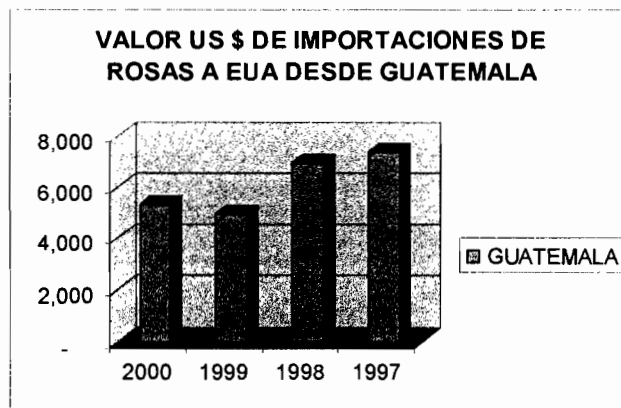
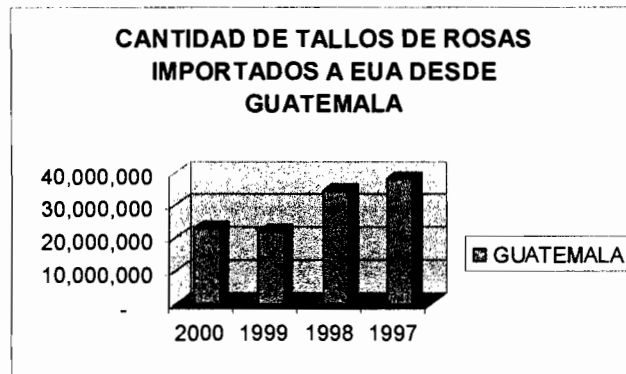
IMPORTACIONES DE FLORES DE EUA 2000, 1999, 1998 & 1997

FLORES

0603106060 ROSES, NESOI, FRESH, SUITABLE FOR BOUQUETS OR FOR ORNAMENTAL PURPOSES
0603106030 SPRAY ROSES, FRESH, SUITABLE FOR BOUQUETS OR FOR ORNAMENTAL PURPOSES

Fuente		2000				1999				1998				1997			
	País	%	TONS or 1000 pcs	\$1000	2000/99 Change	%	TONS or 1000 pcs	\$1000	Change	%	TONS or 1000 pcs	\$1000	Change	%	TONS 1000 pcs	\$1000	
	AUSTRALIA	0%	2	3	New	0%	54	14	-82%	0%	695	169	-55%	0%	1,505	366	
	BOLIVIA	0%	38	10	-28%	0%	0	0	-37%	0%	2,363	1,761	-13%	0%	2,865	2,034	
	BRASIL	0%	83	21	New	0%	1,481	1,110	-100%	0%	610,017	181,578	2%	64%	606,661	158,941	
	CANADA	0%	1,600	1,290	15%	0%	0	0	-100%	0%	1,722	794	-29%	0%	2,149	1,118	
	CHILE	0%	579,503	161,488	11%	59%	629	209	-100%	0%	50	13	-70%	0%	263	43	
	COLOMBIA	60%	445	148	-28%	0%	309,051	81,827	8%	29%	267,272	75,946	12%	27%	252,119	66,097	
	COSTA RICA	0%	310,177	81,653	0%	34%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	REP DOMINICAN	32%	31	7	New	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	ECUADOR	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	
	FRANCIA	0%	10	3	-27%	0%	16	4	-81%	0%	76	21	-5%	0%	72	22	
	INDIA	0%	3,222	915	41%	0%	2,750	650	-5%	0%	2,708	666	9%	0%	2,567	629	
	ISRAEL	4%	35,368	10,460	20%	3%	31,938	6,695	-10%	3%	28,636	9,625	-4%	3%	31,722	9,986	
	MEXICO	0%	33	9	New	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	
	MARRUECOS	1%	8,352	3,177	23%	1%	5,861	2,595	-24%	1%	8,157	3,401	12%	1%	6,430	3,025	
	NETHERLANDS	100%	961,750	264,514	8%	100%	918,853	245,829	-6%	100%	976,818	261,094	4%	100%	944,466	251,752	
	TOTAL																

<http://www.pathtopublishing.com/ITS20/ITS21/USA%20FLOW20.htm>



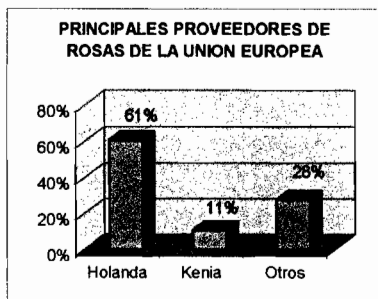
b. Mercado Europeo

Del total de importaciones de flores que realizan los países de la Unión Europea (UE), solo el 23% se importa de terceros países (países fuera de la UE).¹²

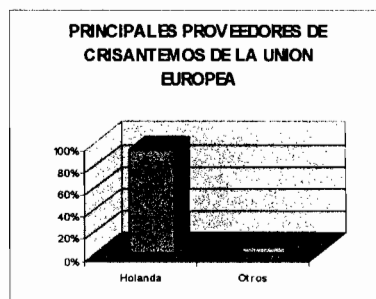
Holanda es el mayor comprador de flores y follaje de países de la UE con un 52% del total importado por los países miembros de la UE. Sin embargo, gran parte de esas importaciones son reexportadas a otros países de la UE, principalmente a Alemania. El segundo gran importador es el Reino Unido (16%), seguido por Alemania (13%) e Italia (6%).

¹² Flower Council of Holland, 1999. dirección Internet: <http://www.bbh.nl/>

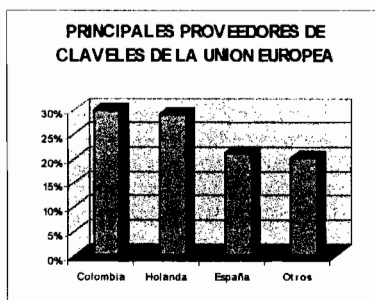
Unión Europea: Principales proveedores de flores



Fuente: Eurostat, 1999



Fuente: rostat, 1999



Fuente: Eurostat, 1999

Desde 1990 las importaciones provenientes de los países en desarrollo se han incrementado considerablemente, representando actualmente un 16% del total importado por la UE. De los 10 principales proveedores, algunos de los más importantes son los siguientes países: Kenia, Colombia, Ecuador, Zimbabwe, India, Tailandia y Sudáfrica. Algunos otros exportadores son Turquía, Zambia, Marruecos, Tanzania, Uganda, Costa Rica, Perú, Malawi y China.

Año con año las ventas de flores en la UE han aumentado y se estima que para el 2003 el consumo será cercano a los US \$ 14,500 millones.

Características del mercado de flores de la UE

Dentro de la UE las preferencias de consumo de flores varía de país en país, pero se pueden encontrar ciertos patrones que rigen los mercados internos:¹³

- 40-50% compra flores para darlas como regalo, 20-30% para ocasiones especiales y 20-25% para decoración de la casa.
- 60% de las flores se compran en las floristerías, el restante 40% en vendedores callejeros y supermercados.
- 80% de las flores compradas tienen tallo, el resto están en arreglos florales.
- Los feriados públicos ejercen gran influencia en la demanda de flores, los principales picos de venta se dan el Día de San Valentín, Navidad, Día de la Madre y Día de la Secretaria.
- Los principales productos competidores son chocolates, joyería y vino.

c. Mercado Americano

El mercado de flores frescas en Estados Unidos tiene un valor de US \$ 16.000 millones anuales.¹⁴

Se estima que existen 18,873 productores de flores y follajes en EUA, siendo el valor de la producción de US \$ 4,570 millones en el año 2000.¹⁵

La producción de flores en EUA está concentrada en cinco estados: California, Florida, Washington, Hawaii y Colorado. Juntos producen el 82% de la producción total, siendo California mayor producto con el 65.5%.¹⁶

¹³ Procomer.com. **Unión Europea: gran mercado para flores y follaje.** Dirección de Internet: http://www.procomer.com/publicaciones/enlace_mundial/julio_2001/

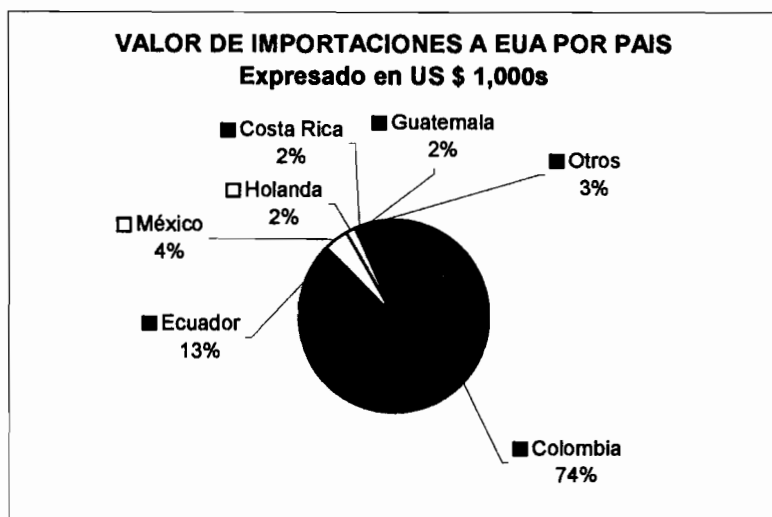
¹⁴ International Cut Flower Growers Association, Haslett, MI, USA. Dirección Internet: <http://www.rosesinc.org/>

¹⁵ International Cut Flower Growers Association, Haslett, MI, USA. Dirección Internet: <http://www.rosesinc.org/>

¹⁶ U.S. Department of Agriculture-National Agricultural Statistics Service [USDA-NASS 23] 1998

**Promedio del Valor de las Importaciones de flores de EUA, por país de origen
(desde 1995 al 2000)**

VALOR DE IMPORTACIONES A EUA POR PAIS	
Expresado en US \$ 1,000s	
Colombia	308,221.00
Ecuador	55,777.00
México	16,576.00
Holanda	7,438.00
Costa Rica	6,769.00
Guatemala	6,677.00
Otros	14,125.00



Fuente: U.S. Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2001

En el caso específico de las rosas el total de importaciones durante el año 2,000 fue de US \$ 265.24 millones. De este total el 60% fue importado de Colombia, el 32% de Ecuador, 4% de México y 2% de Guatemala.

El Mercado Americano de flores y follajes ha crecido a una tasa de 27% desde 1990 y aproximadamente 14% a partir de 1995.

Actualmente la venta de flores y follajes en floristerías representa el 51% de los US \$ 16,000 millones que conforman el mercado interno de EUA, el cual es 2% menor que en 1995. La venta en supermercados representa un 25% y otros canales de distribución como Internet, ventas de kioscos y catálogos conforman el restante 24%.

Según investigaciones de mercado realizadas por el Floral Marketing Association¹⁷ el 14% de las compras de flores son hechas en días festivos como el día de la madre, día del cariño y navidad. El 86% de las compras son realizadas en fechas como cumpleaños, aniversarios, adorno para el hogar y fechas no especificadas.¹⁸

V. PLAN DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

Este es un programa diseñado para coordinar las diferentes actividades mercadológicas de un producto o servicio. Es una herramienta indispensable para el desarrollo de un producto o servicio nuevo o mejoramiento de uno ya existente.

A. OBJETIVOS DE UN PLAN DE MERCADEO¹⁹

- Hacer del conocimiento del consumidor un producto o servicio.

¹⁷ www.pma.com/aboutfma/about_fma.cfmhome.html

¹⁸ 29. U.S. Department of Agricultural National Agriculture Statistics Service
<http://www.nass.usda.gov/census/>

¹⁹ Abrahams, Rhonda. **The Succesfull Business Plan: Secrets & Strategies**. Central Point, OR, Estados Unidos, 1993. pp 133

- Transmitir el mensaje que se desea darle al consumidor del producto, servicio o la compañía misma.
- Definir las estrategias y tácticas para dar a conocer y reforzar el producto o servicio.
- Asegurar las ventas actuales.

B. PLAN DE MERCADEO

FlorArt se distingue de sus demás competidores realizando un esfuerzo en comprender las necesidades de los clientes. En estos días existe una fuerte tendencia a que las empresas brinden una solución integral a sus clientes ya que los consumidores disponen cada vez de menos tiempo para realizar sus compras o compromisos personales.

En FlorArt, con la experiencia de los años han encontrado que existen pocas floristerías que brinden un eficiente servicio de entrega de arreglos florales para toda ocasión, y las que lo ofrecen elaboran arreglos de baja calidad o tienen un servicio ineficiente de entrega.

Por esta razón el objetivo principal de FlorArt es dirigir su mayor esfuerzo a desarrollar una infraestructura y un eficaz plan de mercadeo para lograr captar el mayor porcentaje del mercado de arreglos florales.

a. Competencia

En Guatemala existen aproximadamente 130 floristerías que brindan básicamente los mismos productos y servicios.²⁰

De todas estas, únicamente 29 representan una competencia directa para FlorArt, en cuanto a tamaño, calidad de arreglos y materiales, servicio de entrega a domicilio, mismas zonas de reparto a domicilio y opciones de pago.

Con el fin de determinar qué es lo que está haciendo la competencia se elaboró un estudio de las mismas 29 floristerías para analizar tanto la calidad como el servicio que prestan. La metodología para este estudio fue:

²⁰ Floristerías listadas en Guía telefónica de PUBLICAR, 2002.

- De las 130 floristerías listadas se seleccionaron únicamente las que representaban una competencia directa.
- Para estas 29 se realizaron dos distintas evaluaciones:
 - *Atención por teléfono:*
 - Se realizaron dos llamadas a cada una de las 29 floristerías. En cada llamada se pidió información sobre los productos que ofrecían, sus precios.
 - En cuanto a los productos se solicitó información sobre arreglos de rosas de 1 y 2 docenas y arreglo exótico (el cual es un producto sustituto).
 - Del servicio de reparto a domicilio se solicitó llevar el arreglo a una dirección que estuviera a una distancia equivalente a cada una de las floristerías, para evaluar la rapidez y tiempo de entrega y el recargo por el servicio.
 - Se solicitó información sobre las formas de pago, cobro a domicilio y los días que otorgan de crédito.
 - Además se evaluaron aspectos generales como amabilidad, conocimiento de los productos y asesoramiento a clientes.
 - *Visita a sala de ventas:*
 - Se visitó cada una de las floristerías con el fin de conocer las instalaciones, la capacidad de producción, cantidad y calidad del personal, supervisión de los dueños, atención a los clientes que los visitan.
 - De los productos se evaluó la calidad de los materiales, variedad de flores, precios y productos accesorios, además procedimientos y tiempos de elaboración de arreglos, formas de pago. Apoyo de mercadeo y publicidad.

Los resultados fueron los siguientes:

Productos

Todas las floristerías ofrecen los tres tipos de arreglos. Lo que la diferencia es la calidad de materiales que se utilizan como son las flores, los follajes, la base del arreglo y accesorios.

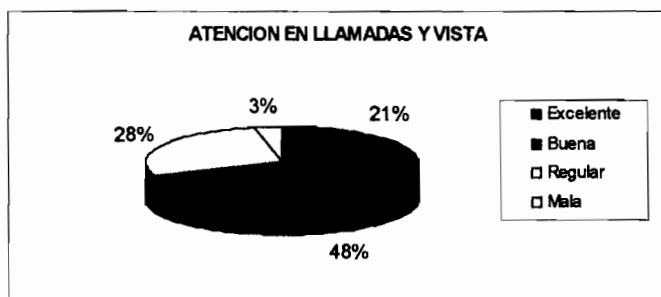
El precio para el arreglo de 1 doc. de rosas varían de Q. 70.00 el mínimo y Q. 275.00 el máximo para un promedio de Q. 164.00. La mayoría los elaboran con los mismos materiales, y varía en algunos casos ya que utilizan calidad de rosa distinta y tipos de bases más fina o de distintos materiales.

Para los de 2 doc. de rosas el mínimo es de Q. 120.00 y el máximo de Q. 350.00, el promedio es de Q. 221.00. Y los precios varían por las mismas razones que los de 1 docena.

En el caso de los exóticos el mínimo cuesta Q. 150.00 y el máximo Q. 350.00 para un promedio de Q. 228.00. Este es un tipo de arreglo que está siendo pedido actualmente con mayor frecuencia por lo que se considera un producto que compite directamente con los de rosas.

Servicios

De las floristerías estudiadas, el 25% tuvo una atención excelente en las llamadas y visita. Un 48% fue bueno, un 28% regular y en el 3% restante prestaron una atención mala.



Los aspectos que se valoraron en el estudio anterior fueron amabilidad en la atención, educación al hablar, conocimiento del producto y destreza para vender el mismo.

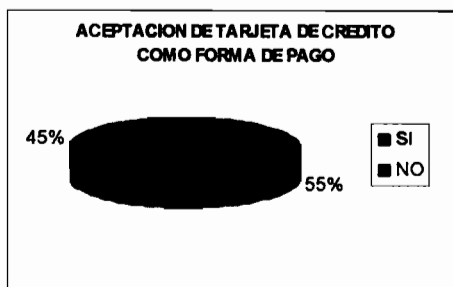
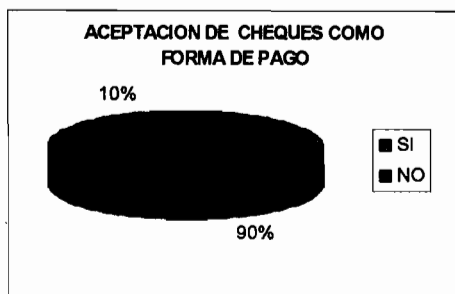
El 86% de las floristerías estudiadas ofrecen el servicio de entrega en toda la ciudad. En cuanto a si entregaban en la dirección solicitada el 79% respondieron afirmativamente.

Dependiendo de la distancia a la que esté el lugar de entrega de la sala de ventas de cada floristería varía el recargo por entrega. En la minoría de los casos este ya viene incluido, en el resto varía de Q. 20.00 a Q. 70.00.

Los tiempos de entrega una vez confirmado el pedido varía de 2 a 6 horas, con un promedio de 3.5 horas.

Formas de pago y cobro

El 90% de la muestra estudiada aceptan cheques como forma de pago y la mayoría utilizan el servicio de Previsa. En cuanto a tarjeta de crédito únicamente el 55% de la muestra la aceptan como forma de pago.



De los pedidos que se realizaron por teléfono el 66% de las floristerías ofrecieron la opción de cobro a domicilio y el 24% cobran un recargo máximo de Q. 20.00 por este servicio. Un 59% no dan crédito a primeros clientes, lo que significa que hay que ir a cancelar el arreglo antes de enviarlo. De las que sí otorgan crédito, el período mayor es de 30 días y el promedio de cobro es de 5 días.

b. Oportunidades y problemas

Oportunidades

- Hacer del reparto a domicilio un servicio eficiente, que satisfaga al máximo las necesidades de nuestros clientes.
- Ninguna floristería muestra un programa formal de publicidad más allá de anuncios en la guía telefónica.
- Capacidad financiera de crear una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer el producto.
- La calidad de los arreglos florales que FlorArt ofrece en cuanto a materiales y diseño es mejor que la competencia.
- No existe ninguna floristería líder en el mercado.
- Cada vez existe mayor oferta de flores de mejor calidad y a precios más bajos en el mercado local.

Problemas

- La situación económica por la que atraviesa el país, limita la capacidad de compra de los consumidores y buscan cada vez gastar menos dinero cuando van a obsequiar algo.
- Aunque no sea eficiente la competencia presta el mismo servicio.
- El consumidor no tiene fidelidad de compra en arreglos florales.
- Se aumentan los gastos fijos al lanzar una campaña publicitaria.

c. El consumidor

- Hombre o mujer del nivel socio económico ABC, de 18 a 60 años de edad.
- Gusta de las flores y ambientes naturales.
- Tienen preferencia por las rosas.

d. Objetivos, estrategias y tácticas

i. Mercado Objetivo

- Hombre o mujer del nivel socio económico ABC.
- Soltero(a), casado(a) o divorciado(a).
- De 20 a 60 años de edad.
- Trabaja y/o estudia.
- Le gusta expresar sus sentimientos, a través de regalar obsequios en fechas importantes como cumpleaños, aniversarios, día del cariño, día de la madre o en días normales.
- Gusta de las flores, le agradan los ambientes naturales.

ii. Producto

• Objetivos

- Ofrecer a nuestros clientes arreglos florales con diseños innovadores y materiales de alta calidad.
- Ofrecer arreglos de un solo tipo de flor: rosa de exportación.
- Brindar un servicio de entrega eficiente y en el menor tiempo posible.

• Estrategias

- Se ofrecerán arreglos de 1 y 2 doc. de rosas como producto principal. Además se ofrecerán arreglos de 3 docenas o más pero serán productos para pedidos especiales.
- Se utilizará el slogan "expresate con nuestras flores", apoyando la marca FlorArt.
- Diseño de un proceso de toma de pedido y rutas de entrega.

• Tácticas

- Se utilizarán rosas y follajes de primera calidad.
- Para mantener estables los precios de los arreglos se realizarán contratos anuales con plantaciones para compras fijas de rosa y follajes.
- Los arreglos serán elaborados en bases de barro fino o de cristal, con rosas de exportación y follajes de alta calidad. Además incluirá una moña y una tarjeta para escribir dedicatorias.

- Se desarrollará conjuntamente con una empresa de software un sistema que permita recibir los pedidos, despachar y elaborar rutas de entrega por zonas. Que además permita almacenar datos de los clientes.

iii. Precios

• Objetivos

- El precio al que se venderán nuestros arreglos estarán por arriba del precio de mercado para cada tipo de arreglo, esta técnica es llamada de desceme pues se utiliza un precio mayor al de mercado para generar un mayor rendimiento y crear una expectativa de mejor calidad.

• Estrategias

- Los precios se mantendrán fijos durante todo el año. Únicamente en días como de la madre o del cariño subirán (esto es debido a que en esas fechas la cantidad demandada aumenta considerablemente).
- Entrega a domicilio sin recargo.

• Táctica

- La entrega de los arreglos será sin ningún recargo si la dirección es a una distancia de 15 Km. o menos de la sala de ventas.
- Cuando la distancia sea mayor de 15 Km. se cobrará un recargo dependiendo de la distancia.

iv. Distribución

• Objetivos

- Cubrir el 60% de la ciudad de Guatemala y el 20% de Mixco.

• Estrategias

- Inicialmente se cubrirán cuatro sectores:
 - o zonas 1,2 y 4
 - o zonas 9,10,13 y 14
 - o zonas 7,11,12 y San Cristóbal (Mixco)

- zonas 5 y 15

Nota: De cada una de las zonas seleccionadas no se cubrirán aquellas áreas con alto índice de delincuencia.

- Se utilizarán vehículos tipo panel y motocicleta adaptada para llevar arreglos florales.
- **Tácticas**
- Los vehículos se utilizarán para realizar rutas en los que se entreguen varios arreglos.
- La moto se utilizará para llevar un solo arreglo y para realizar los cobros.

v. Comunicación

1. Publicidad

● **Objetivos**

- Obtener un TOM²¹ del 10% al final del primer año, y el 20% al finalizar el segundo.
- Incrementar las ventas en 15% de lo proyectado debido a la publicidad.

● **Estrategias**

- Desarrollo de una nueva imagen de FlorArt.
- Creación de una campaña publicitaria proyectando la nueva imagen de FlorArt y enfocar la misma en el servicio a domicilio.
- Elabora un plan de medios publicitarios.

● **Tácticas**

- Radio: Se transmitirá un spot en una radio que alcance el grupo objetivo. Los meses en que se transmitirá será marzo, abril, mayo, junio y julio.
- Prensa: Se harán publicaciones en suplementos de compras mensualmente y para los días de la secretaria, del cariño, de la madre y del padre.
- Se colocará una valla publicitaria en una calle o avenida cercana a FlorArt.
- Se realizará publicidad por medio de la rotulación de los vehículos con la nueva imagen de FlorArt.

²¹ Top Of Mind. Abreviación en inglés de la marca primera marca en recordación en la mente del consumidor.

2. Promoción

- **Objetivos**

- Dar a conocer el nuevo servicio de arreglos a domicilio.
- Obtener un TOM de 30% debido a las promociones.
- Incrementar las ventas en un 30%. Especialmente en los días festivos (día de la secretaria, del cariño, de la madre y del padre).

- **Estrategias**

- Se diseñará un programa de clientes de frecuentes con promociones y descuentos.
- Elaboración de mantas para colocar fuera de las instalaciones de FlorArt promocionando el día de la secretaria, del cariño, de la madre y del padre.
- Programa de ventas por Internet.
- Elaboración de materiales como brochure y tarjetas de presentación además de correspondencia a clientes actuales y potenciales.

- **Tácticas**

- Se elaborarán tarjetas para clientes frecuentes. Con esta tarjeta podrán tener descuentos, regalos y promociones.
- Construcción de una página en Internet con catálogos de los arreglos florales en la cual se podrán hacer compras con tarjeta de crédito desde cualquier parte del mundo.
- Se mantendrán informados a los clientes del programa sobre promociones para los días festivos.

vi. Programa de Medios

El siguiente programa será ejecutado durante el primer año. En los años siguientes se evaluará si seguir con las mismas estrategias.

PLAN DE MERCADEO 2003

MEDIO/PROMOCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Publicidad	13,041.00	14,874.25	12,968.00	11,630.00	12,476.25	8,705.00	8,705.00	2,280.00	2,280.00	2,280.00	2,280.00	3,320.00
Radio	-	4,231.25	3,385.00	3,385.00	4,231.25	3,385.00	3,385.00	-	-	-	-	-
Spots	-	165	132	132	165	132	132	-	-	-	-	-
Custo	-	4,231.25	3,385.00	3,385.00	4,231.25	3,385.00	3,385.00	-	-	-	-	-
Valla Publicitaria	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Arriendo Guía Tel.	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00
Arriendo Guía Tel.	3,180.00	3,180.00	2,120.00	3,180.00	3,180.00	2,120.00	2,120.00	1,060.00	1,060.00	1,060.00	1,060.00	2,120.00
Prensa	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2
Publicaciones	3,180.00	3,180.00	2,120.00	3,180.00	3,180.00	2,120.00	2,120.00	1,060.00	1,060.00	1,060.00	1,060.00	2,120.00
Custo	3,180.00	3,180.00	2,120.00	3,180.00	3,180.00	2,120.00	2,120.00	1,060.00	1,060.00	1,060.00	1,060.00	2,120.00
Internet	4,798.00	2,398.00	2,398.00	500.00	700.00	1,750.00	700.00	500.00	1,750.00	500.00	500.00	1,750.00
Promoción	1,750.00	700.00	1,960.00	500.00	700.00	1,750.00	700.00	500.00	1,750.00	500.00	500.00	1,750.00
Papelaria	1,750.00	700.00	1,960.00	500.00	700.00	1,750.00	700.00	500.00	1,750.00	500.00	500.00	1,750.00
Brochure	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Tarjetas de Presentación	750.00	700.00	750.00	500.00	700.00	750.00	700.00	500.00	750.00	500.00	500.00	750.00
Papelaria Varada	500.00	700.00	700.00	500.00	700.00	500.00	700.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TOTAL	14,791.00	15,574.25	14,918.00	12,130.00	13,176.25	8,455.00	7,405.00	2,760.00	4,010.00	2,760.00	2,760.00	5,070.00

Fuente: Plan anual de mercadeo Floristería FlorArt

C. ESTRATEGIA DE VENTAS

El éxito de cualquier negocio se determina si el producto o servicio que se ofrece es comprado por los consumidores. Por lo que es necesario coordinar el plan de mercado, para que se conozca el producto o servicio, con una eficiente estrategia de ventas que logre que sea consumido.

- **Objetivos**

- Vender 3,263 arreglos florales (de 1 y 2 doc.) o una venta equivalente a Q. 665,652.00 para el primer año.
- Tener un crecimiento anual en ventas del 20% para los primeros 2 años y un 10% para los siguientes 3 años.

- **Estrategias y Tácticas**

- Aparte de la promoción y publicidad que se va a realizar se contratará a 1 vendedor durante el primer año el cual ofrecerá a empresas el servicio de arreglos florales.
- Se creará un número 1-800 con llamadas gratuitas para los clientes que realizan sus pedidos por teléfono.

VI. OPERACIONES DEL NEGOCIO

A. INSTALACIONES Y ACTIVOS

Desde hace más de 15 años FlorArt está ubicada en una transitada calle de la zona 11, lo que permite un fácil acceso para los clientes y rapidez para tomar las calles principales que llevan a las distintas zonas de la ciudad.

Esto representa una gran ventaja ya que permite bajos tiempos de entrega principalmente en las áreas: San Cristóbal, zonas 11, 12, 7, 9, 10 y 13.

Sus instalaciones cuentan con todas las facilidades que una floristería necesita: parqueo para 3 carros (12 m²), sala de ventas para atender a clientes (6m²), área de producción, bodega y despacho de pedidos (10m²), oficina y baño. Estas instalaciones se alquilan por medio de un contrato cada cinco años.

Actualmente el área de producción y bodega se están volviendo insuficientes para el trabajo y almacenaje de la materia prima, por lo que se tiene previsto una ampliación para el área de bodega.

FlorArt cuenta con un vehículo tipo panel para reparto y cobro de facturas. Con la cantidad de pedidos diarios que se maneja actualmente un solo vehículo es suficiente para el reparto pero ha perjudicado el cobro de facturas lo que ha llevado a mantener un saldo de cuentas por cobrar alto por la falta de un vehículo que se utilice para esta actividad. Para cubrir eficientemente la proyección de ventas esperada para los próximos años es necesario adquirir otro vehículo de reparto y una motocicleta para el cobro de facturas.

En cuanto a mobiliario y equipo FlorArt cuenta con 3 vitrinas en la sala de ventas, 2 escritorios y 2 computadoras en la oficina, 2 cámaras refrigerantes para almacenaje de las rosas, 2 mesas de trabajo y 3 estanterías en el área de producción y bodega.

B. FASES DE LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

• Compras

Esta es una de las principales actividades del negocio ya que la calidad de un arreglo floral más que su estética está en la duración (en perfectas condiciones) de las flores y follajes.

En FlorArt se ha tenido como uno de los principales valores la calidad de sus arreglos y por esto utiliza flores de la mejor calidad.

El 90% de los arreglos que se elabora son de rosas ya que es la flor preferida por los consumidores locales, además de ser una flor fácil para trabajar los arreglos. El restante 10% se elaboran de flores exóticas.

Las rosas que se utilizan son de exportación y son compradas directamente a la plantación exportadora. Actualmente se trabajan con tres distintos proveedores de rosa con el fin de mantener siempre surtido de distintos colores y minimizar el riesgo de incumplimiento por parte de algún proveedor. Este riesgo es mayor en los días del cariño y de la madre pues la demanda aumenta y usualmente los oferentes no guardan fidelidad con sus clientes y venden su producción al que mejor pague.

En el caso de follajes y flores exóticas la oferta se mantiene constante durante todo el año.

- **Toma de pedido**

El proceso de venta de arreglos inicia con la toma del pedido del arreglo floral. Esta puede ser una llamada telefónica o visita del cliente.

FlorArt cuenta actualmente con dos líneas destinadas a la atención de pedidos. Como servicio adicional a los clientes se tiene previsto utilizar una línea 1-800 que permita a los clientes realizar su pedido sin ningún costo por llamadas. Esto beneficia también a todos aquellos clientes que deseen realizar un pedido desde un teléfono móvil.

Actualmente la toma de pedido se hace manualmente utilizando una forma especialmente diseñada para ese efecto. En esta se toman todos los datos de la persona que envía el arreglo y de la persona a la que le mandan el mismo, tipo de arreglo y color de las rosas, así como los datos de cobro (si es al crédito).

Se da la orden de elaboración del arreglo mientras se elabora el documento de envío y se emite la factura.

Si existen pedidos en proceso se realiza una ruta de entrega despachando en orden de pedido.

Conjuntamente con una empresa de software se diseñará un sistema que permita ingresar los datos del pedido automáticamente al sistema. Esto conllevará a mantener un mejor control del status del pedido (no entregado, entregado, pagado o no, etc.) y realizar un mantenimiento de clientes y sus compras.

Además este sistema permitirá hacer el enlace de los pedidos que se realicen por medio de la página de Internet, para cumplir con los mismos y llevar un estricto control de pago de los mismos.

- **Producción**

La elaboración de arreglos florales es una actividad totalmente manual. Por esta razón son pocas fases en la elaboración de arreglos que se pueden realizar en serie, una de ellas sería la preparación de las bases ya que estas deben estar listas previo a la elaboración del arreglo.

El proceso de producción se podría resumir en: compra de los materiales y materia prima, preparación de la base en donde se elaborará el arreglo, luego se colocan las flores dando la forma al arreglo, se agregan los follajes, se coloca la moña y tarjeta.

Ya que no es una actividad que se puede ejecutar en serie es solamente una persona la que elabora cada arreglo. En el caso que existan pedidos en espera, trabajan dos o más personas en la elaboración de los mismos.

El tiempo que se toma en elaborar un arreglo varía en cuanto al tamaño del mismo, cantidad y variedad de flores. Pero existe un tiempo estándar de 15 minutos por arreglo para una persona con un poco de experiencia.

- **Distribución**

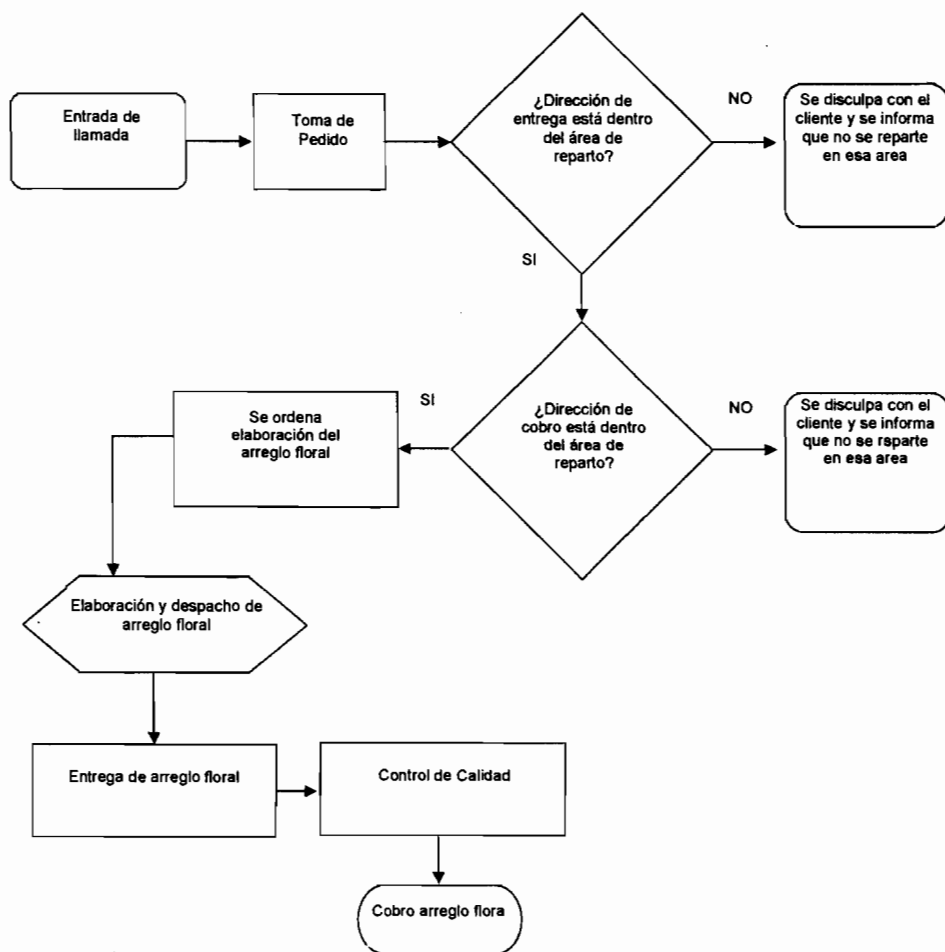
Una vez terminado el arreglo se le adjunta el envío y entra al área de despacho. En el caso que el arreglo se lo lleva el cliente solamente se firma el envío y se cancela la factura. Si el arreglo es para entregarlo a domicilio se dan las indicaciones de la dirección y la ruta de entrega al repartidor.

Al entregar cada arreglo, el envío debe ser firmado incluyendo la fecha y hora de entrega.

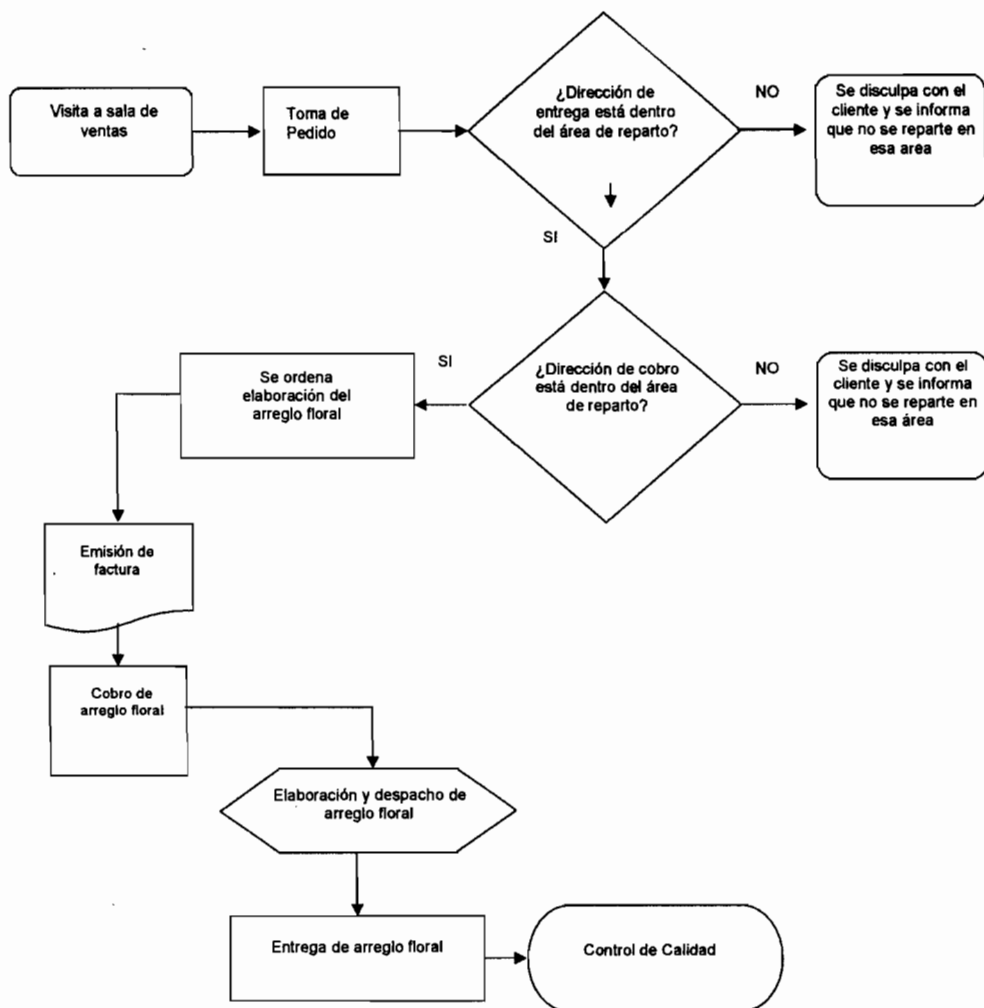
- **Control de calidad**

Con el total de pedidos entregados cada día se realizan aleatoriamente algunas llamadas a las personas que recibieron el arreglo y aquellos que lo mandaron para asegurar la satisfacción total con la calidad tanto de los arreglos como del servicio.

FLUJOGRAMA PROCESO COMPLETO PEDIDO POR TELEFONO



FLUJOGRAMA PROCESO COMPLETO COMPRA EN SALA DE VENTAS



VII. ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN

En FlorArt uno de los medios para lograr sus objetivos es crear y mantener un equipo de trabajo en el que cada uno realice sus actividades orientadas a un mismo objetivo.

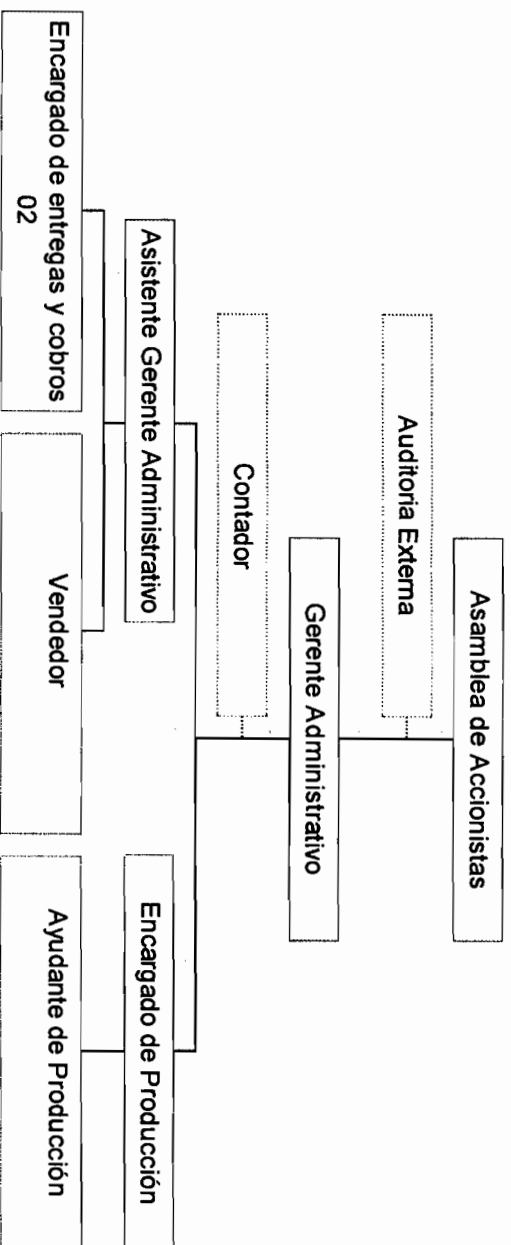
En FlorArt desde sus inicios ha sido uno de los principales valores:

- Respeto a las Personas
- Disciplina
- Integridad
- Confiabilidad
- Mejoramiento Continuo
- Espíritu de servicio
- Trabajo de equipo
- Brindarles a sus colaboradores un ambiente agradable de trabajo.
- Promover la iniciativa individual de cada uno y otorgando una justa remuneración por el trabajo realizado.

Con el incremento en ventas que se tiene contemplado debido a la implementación de este plan de negocio se requerirán dos personas adicionales en el área de producción y distribución. El primero sería ayudante del encargado de producción y el segundo estaría encargado de cobros.

Se recomienda a FlorArt utilizar la siguiente estructura organizacional para poder realizar eficientemente las actividades de administración, producción y distribución

El organigrama propuesto es el siguiente:



Descripción de puestos

GERENTE ADMINISTRATIVO

Objetivo General

Por medio de una administración eficiente lograr el mayor rendimiento para los accionistas.

Horario: Lunes a viernes 7:00 AM - 5:00 PM
Sábados 8:00 AM - 12:00 PM

Persona a la que reporta: Asamblea de Accionistas

Funciones

- Elaboración anual de presupuestos.
- Elaborar proyecciones y Estado de Resultados.
- Realizar las actividades de Recursos Humanos.
- Elaborar estrategias de Mercadeo y Ventas.
- Organización e ingreso de compras y gastos a archivo y preparación de papelería para contabilidad.
- Relación con proveedores.
- Control de calidad a clientes.
- Apoyo en el área de producción y distribución cuando sea necesario.
- Pago a proveedores.
- Dirección de promociones y Tele marketing.
- Buscar y comprar productos nuevos.
- Innovación de los productos actuales.

Reportes:

- o Estado de Resultados mensual
- o Proyecciones de ventas y gastos
- o Presentación anual de presupuestos
- o Estado de cuenta bancario.

ASISTENTE DE GERENTE ADMINISTRATIVO

Objetivo General

Apoyar al gerente en las actividades administrativas y coordinación de la parte operatoria del negocio.

Horario: Lunes a viernes 7:00 AM - 5:00 PM
Sábados 8:00 AM - 12:00 PM

Funciones

- Recibir llamadas y tomar los pedidos.
- Elaboración de Envíos.
- Emisión de facturas.
- Administración de caja chica.
- Recepción de documentos de compras y gastos.
- Elaboración de cheques.
- Dirección de producción:
 - o Control de calidad
 - o Tiempos de elaboración
 - o Optimización de la materia prima
 - o Supervisión del buen uso de las herramientas de trabajo
- Control de ventas diario.
- Recepción y control estadístico de materia prima.
- Coordinación de cuentas por cobrar.
- Coordinación tele marketing y envío de papelería promocional a clientes.

Reportes al Gerente:

- o Ventas diarias.
- o Cuentas por cobrar.
- o Estado de cuenta bancario.
- o Gastos mensuales.
- o Estadísticas de venta por producto.
- o Estadísticas de Materia Prima

ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

Objetivo General: Realizar eficientemente la producción de los arreglos y el mantenimiento general del área de producción.

Horario: Lunes a viernes 7:00 AM - 5:00 PM

Persona a la que reporta: Asistente de producción

Funciones

- Elaborar los arreglos que se vayan encargando de acuerdo al orden de despacho.
- Mantener preparadas bases para arreglos.
- Realizar inventarios de materiales y materia prima.
- Girar órdenes de compra de materiales.
- Hacer diariamente la limpieza del área de producción, y cada vez que se acumule la basura.
- Limpiar diariamente la sala de ventas, el jardín y la entrada frontal.
- Llenar diariamente la hoja de control de entradas y salidas.
- Colaborar en cualquier otra actividad que se le solicite.

ENCARGADO DE ENTREGAS Y COBROS

Objetivo General

Realizar eficientemente la entrega de arreglos, en tiempo y con la atención que nuestros clientes se merecen. Colaborar con la mejora de nuestro servicio apoyando en cualquier otra actividad que se solicite.

Horario: lunes a viernes 7:00 AM - 5:00 PM
Sábados 8:00 AM - 12:00 PM

Persona a la que reporta: Asistente de Gerente administrativo

Funciones

- Llevar y entregar a domicilio los pedidos hechos.
- Realizar los cobros de facturas.
- Lavar diariamente el vehículo de reparto.
- Cuando haya tiempo libre se le asignará trabajo en el área de producción (como alambrear bases, etc.).
- Llevar control del buen funcionamiento del vehículo.
- Llenar diariamente la hoja de control de entradas y salidas.
- Colaborar en cualquier otra actividad que se le solicite.

AYUDANTE DE PRODUCCIÓN

Objetivo General: Realizar toda aquella actividad de producción que no sea la elaboración de arreglos.

Horario: 7:00 AM - 5:00 PM

Persona a la que reporta: Asistente de producción

Funciones

- Mantener preparadas bases para arreglos.
- Cambiar el agua a las flores diariamente.
- Hacer diariamente la limpieza del área de producción, y cada vez que se acumule la basura.
- Limpiar diariamente la sala de ventas, el jardín y la entrada frontal.
- Llenar diariamente la hoja de control de entradas y salidas.
- Colaborar en cualquier otra actividad que se le solicite.

VENDEDOR

Objetivo General

Ofrecer el servicio de arreglos florales a domicilio a personas e instituciones y crear una cartera de clientes para el programa de clientes frecuentes.

Horario: lunes a viernes 9:00 AM - 5:00 PM

Persona a la que reporta: Gerente administrativo

Funciones

- Visitar clientes actuales.
- Buscar clientes nuevos.
- Realizar el control de calidad del servicio y productos directamente con los clientes.
- Apoyo en el programa de telemarketing.
- Colaborar en cualquier otra actividad que se le solicite.

VIII. DESARROLLO DEL NEGOCIO

La razón principal por la que se inician actividades comerciales es porque quienes invierten en ellas desean generar una renta y aumentar su riqueza.

Lograr que un negocio se vuelva exitoso no es nada fácil, se debe invertir tiempo y capital y tener claro hacia donde se desea llegar.

FlorArt planea un crecimiento en sus ventas durante los próximos 5 años. De un volumen de Q 665,652.00 proyectado para el primer año a una venta de Q 974,581.00 para el quinto año. A través de su plan de mercadeo desea obtener una participación del mercado de arreglos florales a domicilio de un 50%.

Adicionalmente ha sido una meta de sus accionistas expandirse a Centroamérica. El objetivo para el sexto año es abrir una sucursal en San Salvador, El Salvador una vez se tome liderazgo en el mercado guatemalteco.

Estrategias para logro de objetivos

Para lograr con estos objetivos FlorArt implementará nuevos procedimientos y capacitará a su personal para ofrecer un mejor servicio día con día.

Un aspecto importante es que los precios en FlorArt estarán por arriba de los precios de mercado. Esta estrategia tiene sus fundamentos en la calidad de servicio que se desea ofrecer, por lo que sus costos de operación serán mayores a los de la competencia.

Como primer paso en el plan se desarrollará la nueva imagen de la floristería con su eslogan, esta será proyectada en la guía telefónica y en el merchandising que se implementará en su sala de venta. Además se realizará una publicidad rotativa dentro de la ciudad utilizando la rotulación de los vehículos de reparto.

Esta nueva imagen será transmitida a cada uno de los clientes que se encuentran en la base de datos actual por medio de correo directo.

Además se realizara publicidad en los medios masivos de prensa y radio. Esto permitirá tener alcance a un mayor número de clientes potenciales.

Como un servicio a todas aquellas personas que vivan fuera de Guatemala y deseen enviar un arreglo floral a un familiar o amigo se desarrollará una página en Internet en la cual se puedan realizar los pedidos y cancelarlos por medio de tarjeta de crédito.

Una vez iniciado el proceso de comunicación del innovador servicio de FlorArt se desarrollará un sistema de seguimiento de clientes.

Este sistema constará de un programa de tele marketing en el cual se ofrecerán promociones y ofertas a los clientes y se mantendrán informados de productos y servicios adicionales.

La meta es desarrollar una infraestructura y logística eficaz que permita cumplir con la calidad de productos y servicios que FlorArt ofrece.

Con el crecimiento en la cantidad de despachos que se tendrá será necesario adquirir un nuevo chofer y vehículo que apoye en el área de reparto.

Además se necesitará una motocicleta para realizar los cobros de facturas.

Toda la inversión inicial que se realice será por medio de aportaciones de los accionistas de la nueva sociedad. Esta inversión se realizará durante el primer año de implementación del plan.

IX. ANALISIS FINANCIERO

Esta parte del plan es una de las más importantes ya que en los resultados financieros se determina si realmente un negocio es rentable o no.

La proyección de los estados financieros se realizó a cinco años ya que es el tiempo en que se espera que el plan rinda sus frutos.

Para efectos de iniciar este plan se determinó que se necesitan Q 68,000.00 de inversión para el primer año y Q. 80,000.00 en el segundo año.

Esta inversión se realizará por medio de aportes por parte de los accionistas de la nueva sociedad.

A continuación se presenta en que consiste la inversión:

FLORISTERIA FLORART INVERSION INICIAL

	AÑO 0	AÑO1
Motocicleta	13,000.00	
Capital de Trabajo	25,000.00	
Remodelación y ampliaciones	30,000.00	
Vehículo		80,000.00
TOTAL	68,000.00	80,000.00

El aporte para capital de trabajo servirá para iniciar con el plan de mercadeo y la contratación de la persona de cobros y el vendedor que visitará a clientes.

La remodelación y ampliaciones que se realizarán se cotizaron con tres empresas constructoras y se escogió la que menor presupuesto y menor tiempo de entrega ofreció.

El vehículo será adquirido al final del primer año, tiempo en el que se espera que surta efecto el plan de mercadeo.

Los activos a adquirir serán depreciados por el método de línea recta a cuatro años.

A. VENTAS

Para la proyección de las ventas se tomó como punto de partida la cantidad de cada uno de los dos tipos de arreglo que se podría vender (1 docena y 2 docenas), se utilizaron estadísticas internas de años anteriores para determinar que proporción de cada uno se vendería.

FLORISTERIA FLORART PROYECCION DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	Q 665,652.00	Q 732,217.20	Q 805,438.92	Q 885,982.81	Q 974,581.09
Cantidad arreglos	3,263	3,589	3,948	4,343	4,777
1 doc.	1,762	1,938	2,132	2,345	2,580
2 doc.	1,175	1,292	1,421	1,563	1,720
Exóticos	326	359	395	434	478
crecimiento		10%	10%	10%	10%

Como muestra este balance las finanzas de FlorArt se encuentran bastante sanas. En lo que respecta a liquidez no afronta ningún problema pues los activos circulantes son altos con respecto a los pasivos circulantes.

Actualmente la empresa no tiene deudas a largo plazo por lo que su solvencia es bastante aceptable.

Este balance además muestra que el 81% de los activos corresponden a capital de los accionistas. Esto es debido que hasta el momento la propietaria de FlorArt ha sido reacia al endeudamiento a largo plazo debido a la inestabilidad económica del país.

En el caso de deudas a corto plazo se mantienen negociaciones con los proveedores manteniendo un crédito aproximado de treinta días.

C. ESTADO DE RESULTADOS

FLORISTERIA FLORART PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS TOTALES NETAS COSTO DE VENTA TOTAL UT BRUTA EN VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	665,652.00 232,978.20 432,673.80	732,217.20 256,276.02 475,941.18	805,438.92 281,903.62 523,535.30	885,982.81 310,093.98 575,888.83	974,581.09 341,103.38 633,477.71
GASTOS DE OPERACION					
GOTOS ADMON					
Sueldos	127,200.00	137,376.00	148,366.08	160,235.37	173,054.20
Aquiler	40,320.00	43,142.40	46,162.37	49,393.73	52,851.30
Telefono	10,800.00	12,960.00	13,608.00	14,288.40	15,002.82
Energía Eléctrica	920.00	929.20	938.49	947.88	957.36
Cafetería	2,400.00	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30
Gtos de Computación	2,100.00	2,226.00	2,359.56	2,501.13	2,651.20
Papelaría y útiles	2,700.00	2,808.00	2,948.40	3,095.82	3,250.61
Gasolina	12,000.00	24,960.00	25,958.40	26,996.74	28,076.61
Mantenimiento Vehículos	5,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06
Seguro Vehículos	2,500.00	5,350.00	5,724.50	6,125.22	6,553.98
TOTAL GOTOS ADMON	205,940.00	242,651.60	259,610.80	277,806.53	297,331.43
GOTOS DE MERCADEO Y VENTA	103,809.50	114,190.45	125,609.50	138,170.44	151,987.49
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	309,749.50	356,842.05	385,220.30	415,976.98	449,318.92
UT EN OPERACIONES	122,924.30	119,099.13	138,315.00	159,911.85	184,158.79
Otros Ingresos					
Otros Gastos	15,750.00	24,500.00	24,500.00	20,000.00	20,000.00
UT ANTES ISR	107,174.30	94,599.13	113,815.00	139,911.85	164,158.79
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (31%)	33,224.03	29,325.73	35,282.65	43,372.67	50,889.23
UT NETA	73,950.27	65,273.40	78,532.35	96,539.18	113,269.57

Costo de Producción

La proyección de este está determinada en base al costo de producción estándar según años anteriores.

Gastos de Administración

En esta están incluidos todos aquellos gastos en que se incurran el las actividades administrativas.

El rubro más alto es el de la planilla, en este está incluido sus sueldos base, bonificaciones, comisiones y pasivo laboral.

Gastos de Mercadeo

En este rubro se incluyen todos aquellos gastos contemplados en el plan anual de mercadeo.

En la proyección de estados de resultados se tiene contemplado invertir en este rubro con un crecimiento del 10% anual por los próximos 5 años, con el objetivo de lograr una mayor participación en el mercado de arreglos florales a domicilio.

Como muestra la proyección anterior la inversión en la remodelación y los gastos de mercadeo están más que justificados pues la utilidad para accionistas llena las expectativas de rendimiento de los mismos.

D. FLUJO DE EFECTIVO²²

FLORISTERIA FLORART PROYECCION DE FLUJO DE EFECTIVO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversion Inicial						
Vehículo	(68,000.00)	(80,000.00)				
Utilidad después de ISR		73,950.27	65,273.40	78,532.35	96,539.18	113,269.57
Depreciaciones		15,750.00	24,500.00	24,500.00	20,000.00	20,000.00
Flujo de Efectivo Neto	Q (68,000.00)	Q 9,700.27	Q 89,773.40	Q 103,032.35	Q 116,539.18	Q 133,269.57
Tasa de descuento	16%					
Valor Presente Neto	Q173,191.34					
Tasa Interna de Retorno	81%					

²² Ver anexo 2

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Dadas las circunstancias del mercado guatemalteco de flores es rentable desarrollar un eficiente servicio de arreglos florales a domicilio.
- La situación económica por la que atraviesa el país actualmente limita la capacidad de compra de los consumidores que buscan cada vez gastar menos dinero cuando van a obsequiar algo.
- Los precios mundiales de flores han disminuido durante los últimos años, esto ha contribuido a que los consumidores guatemaltecos gocen de flores de mejor calidad y a más bajos precios.
- De las 29 floristerías que representan una competencia directa ninguna ofrece un servicio eficiente de arreglos florales a domicilio.
- En Guatemala las rosas son el tipo de flor que más se consume por lo que es recomendable elaborar los arreglos con rosa con calidad de exportación para sobrepasar las expectativas de los clientes.
- Ya que la propietaria desea darle participación del negocio a cada uno de los integrantes de su familia la razón social más recomendable es la de sociedad anónima.
- Ninguna floristería de la competencia directa han desarrollado un plan consistente de publicidad o promociones.
- El desarrollo del plan de mercadeo es parte crucial para el logro de los objetivos de este plan ya que es de vital importancia transmitir a la mente de los consumidores la diferenciación del servicio de arreglos florales a domicilio de FlorArt con respecto al de la competencia.
- Se recomienda en el mediano plazo, después de haber tomado el liderazgo en el mercado nacional, promocionar la venta de arreglos florales a domicilio en el Internet, ya que en todo el mundo existe un gran número de personas que desean enviar arreglos florales en la ciudad de Guatemala.
- Desarrollar un eficiente programa para clientes de FlorArt dará como resultado una mayor fidelidad de los mismos cuando piensen en enviar un arreglo floral. Se

recomienda desarrollar una tarjeta de descuento para clientes con el fin de incentivarlos a realizar compras en FlorArt.

- Es importante que el plan de mercadeo sea consistente en el largo plazo por lo que se recomienda contratar a una firma de comunicación para desarrollar la campaña publicitaria.
- Se recomienda a FlorArt poner empeño en desarrollar una cultura organizacional entre sus colaboradores con el fin de que en trabajo de grupo busquen alcanzar los mismos objetivos.
- Con el análisis financiero realizado se demuestra la rentabilidad de este negocio.

XI. BIBLIOGRAFIA

Abrahams, Rhonda. **The Succesfull Business Plan: Secrets & Strategies**. Central Point, OR, Estados Unidos, 1993.

Tejada Johnston, Victor Miguel. "Plan de Negocios para un proyecto de inversión en la ciudad de Antigua Guatemala". Tesis de Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, 2002.

Arzú Arrivillaga, Margarita. "Plan de mercadeo: marco teórico y aplicación práctica en el producto de néctares de mi tierra". Tesis de Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, 2002.

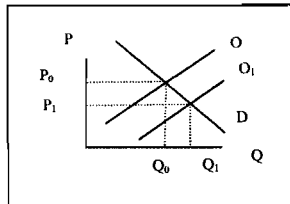
Lazo Gómez, Jessica Susana. "Plan de Mercadeo para un pan relleno de chocolate." Tesis de Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, 2001.

Stanton, William J., Etzel Michael J., Walker, Bruce J. **Fundamentos de Marketing**. Décima Edición. México: McGraw Hill, 1992.

ANEXOS

ANEXO 1

Curva de Oferta y Demanda



Según la ley de oferta y demanda cuando la oferta aumenta (un movimiento a la derecha en la curva de oferta, de O a O_1), el precio disminuye (de P_0 a P_1) por lo que la cantidad demandada aumenta (de Q_0 a Q_1). Este aumento en la cantidad demandada varía de acuerdo a la elasticidad de la demanda, que no es más que el cambio porcentual en la cantidad demandada debido a un cambio porcentual en el precio.

ANEXO 2

Tasa de descuento: Es la tasa esperada de rendimiento sobre una inversión. También es conocida como el costo de oportunidad de invertir en un proyecto u otro con un riesgo similar.

Valor Presente Neto (VPN): El valor que tendría hoy un flujo de efectivo futuro o una serie de flujos descontados a una tasa o costo de oportunidad.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de entrada de efectivo esperados de un proyecto con el valor presente de sus costos esperados (en este caso la inversión inicial).

Imprenta "GORA"
25 Av. 25-71, Zona 5
Telefax: 335-5733 - 218-7292